

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2010156098

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

**人民电器集团江苏斯诺成套设备工程有限公司
发展战略研究**

**The Study on Development Strategy of People Electrical
Appliance Group JiangSu Sinuo Equipment Co. Ltd**

王 小 飞

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘要

人民电器集团江苏斯诺成套设备工程有限公司是由中国 500 强企业人民电器集团有限公司和江苏索信电气设备有限公司共同出资成立，原为变压器、成套设备、电缆销售企业，现在正转型为非晶合金材料及产品研发、生产、销售为一体的公司。伴随着中国电力事业的高速发展，以及国家对电力行业“节能减排”工作的进一步要求和重视，非晶合金材料及非晶合金变压器以其性能优越、损耗低、节能环保的特点得到了国家发改委与国家电网公司的大力推广，未来十年必将拥有广阔的市场前景。面对如此良好的市场机遇，公司该如何把握机会发展自己，是摆在江苏斯诺面前需要认真思考和研究的问题。为此如何根据江苏斯诺公司的实际情况快速制定和实施有效的战略来提升企业的竞争力和抢占市场，就显得尤为重要。

全文共有七章。第一章首先对公司战略研究的背景进行了描述。第二章对企业战略管理的相关理论进行了简单回顾。第三章首先对公司的宏观环境，包括法律政策、经济形势、社会文化和技术变革进行了分析，其次分析了非晶合金材料及变压器行业的发展历程和现状进行了分析。第四章对公司现状进行了分析，而第五章则运用 SWOT 分析模型对企业内部的优劣势和外部的机会威胁进行了分析，并提出了相应的发展战略。第六章对具体的战略规划和实施保障进行了阐述，最后第七章做了一个简单总结。

通过收集江苏斯诺、非晶合金材料及变压器行业等相关材料，运用所学工商管理知识，应用战略管理理论和 SWOT 分析模型等分析方法，本文探讨了江苏斯诺公司的发展战略，其主要研究结论和建议如下：

非晶合金材料及变压器行业拥有广阔的市场空间以及巨大的市场潜力，根据江苏斯诺公司面临的内外部环境，以及竞争优势、劣势、威胁和机会，本文认为公司应采取以增长型(SO)战略为主，兼顾扭转型(WO)战略的总体战略定位，即依靠现有的母公司品牌及客户资源和营销网络等优势，积极引进人才，学习行业先进生产工艺，提高研发能力，完善管理制度，抓住市场机遇，抢占战略制高点。同时，为了实施以上战略，本文建议公司应采取积极调整业务结构，加快技术升级改造，巩固营销优势，完善人力资源制度与信息化建设，改善财务管理职能，优化组织结构和加强企业文化建设等措施。此外，本文还提出了江苏

斯诺公司实施战略的具体投资计划与可行性分析,这将有利于公司发展战略的有序进行。

关键词: 江苏斯诺; 非晶合金; 发展战略

厦门大学博士论文摘要库

Abstract

Sinuo Equipment Engineering Co., Ltd. is joint ventured by People Electrical Appliance Group, one of China's top 500 enterprises, and Jiangsu Suoxin Electrical Equipment Co., Ltd., and it is now transforming its business from previous sales of the transformer, equipment and cable into research and development, production and sales of the amorphous alloy material and product. Along with the rapid development of China's power industry, as well as the further national requirements and attention on the "energy saving and emission reduction" work, the amorphous alloy materials and amorphous alloy transformers will be widely promoted by the government with its characteristics of superior performance, low loss, energy saving and environmental protection, and it will surely have a broad market prospects in the next decade. Faced with such a good market opportunity, it is the problem that Sinuo requires careful thought and research on that how to seize the opportunity to develop itself. To the end, it is particularly important to quickly develop and implement effective strategies to strengthen the competitiveness of company and to seize the market, according to the actual situation of Jiangsu Sinuo.

This paper includes 7 chapters: chapter 1, describing the background of company strategy; chapter 2, brief review on the relevant corporate strategic management theory; chapter 3, firstly analyzing the macro-environment of the company, including lawsuit and policies, the economic situation, social culture and technological change, and secondly analyzing the course of development and current status of amorphous alloy transformer industry; chapter 4, analyzing the current situation of the company; chapter 5, analyzing the internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats of the company with SWOT analysis model, and then proposing the strategies; chapter 6, introducing the strategic planning and the implementation of safeguards; chapter 7, making a brief summary.

On the base of analysis and relevant materials about Sinuo and amorphous alloy transformer industry , this paper tries to manage the business administration knowledge, strategic management theory, SWOT analysis model and other relevant

analysis methods to propose strategies for the company. The main conclusions and suggestions are as follows.

This paper argues that amorphous alloy transformer industry will have a great market potential and based on the internal and external environment, the company faced with, as well as the strengths, weaknesses, threats and opportunities, Sinuo should take the growth strategy (SO strategy) and torsion strategy (WO strategy) as the overall strategy. At the same time, Sinuo should take measures to guarantee the implementation of the strategies above, such as actively adjusting the business structure, accelerating technological upgrading, consolidating marketing advantages, improving the systems of human resources and information, improving the financial management function, optimizing the organizational structure and strengthening the building of enterprise culture. In addition, this paper also puts forward the specific investment planning of the new construction project to implement the strategy.

Key words: Jiangsu Sinuo; amorphous alloy; development strategy

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 论文的研究内容与方法	3
1.2.1 论文研究内容	3
1.2.2 论文研究方法	3
1.3 论文的研究框架	4
第 2 章 企业战略管理相关理论概述	6
2.1 企业战略管理	6
2.1.1 企业战略理论发展概述	6
2.1.2 企业的战略管理过程	8
2.2 SWOT 分析模型概述	10
2.2.1 SWOT 分析法的基本要素	10
2.2.2 SWOT 分析法的基本步骤	11
2.2.3 SWOT 分析的战略组合	12
第 3 章 江苏斯诺成套设备工程有限公司战略环境分析	14
3.1 宏观环境分析	14
3.1.1 法律、政策因素分析	14
3.1.2 经济形势分析	16
3.1.3 社会文化分析	17
3.1.4 技术变革分析	17
3.2 行业分析	18
3.2.1 国外非晶合金变压器发展概述	18
3.2.2 我国非晶合金变压器发展概述	19
3.2.3 我国非晶材料及非晶合金变压器行业现状	21

3.2.4 我国非晶材料及非晶合金变压器行业市场前景分析.....	22
第 4 章 江苏斯诺公司现状分析	30
4.1 公司简介	30
4.1.1 人民电器集团.....	30
4.1.2 江苏斯诺成套设备工程有限公司.....	31
4.2 公司现状分析	31
第 5 章 江苏斯诺公司 SWOT 分析	34
5.1 优势及劣势分析	34
5.1.1 优势分析.....	34
5.1.2 劣势分析.....	36
5.2 机会和威胁分析	37
5.2.1 机会分析.....	37
5.2.2 威胁分析.....	38
5.3 SWOT 分析矩阵及公司战略定位	40
5.3.1 SWOT 分析矩阵及战略组合	40
5.3.2 公司战略定位.....	41
第 6 章 公司的战略规划及实施	43
6.1 企业使命和愿景	43
6.2 公司总体发展战略目标.....	44
6.3 公司具体战略规划	44
6.3.1 战略选择原则.....	44
6.3.2 扩张型差异化战略与业务结构调整.....	45
6.3.3 技术改造升级战略.....	48
6.3.4 整合营销战略.....	48
6.3.5 人力资源开发战略.....	50
6.3.6 加强信息化建设，提升财务管理职能.....	53

6.4 江苏斯诺战略实施主要环节及保障体系.....	53
6.4.1 江苏斯诺公司战略实施阶段安排.....	54
6.4.2 江苏斯诺新建项目分析与计划.....	55
6.4.3 战略实施前准备及计划.....	61
6.4.4 优化公司组织结构.....	63
6.4.5 加强企业文化建设.....	66
第 7 章 结 论	69
参考文献.....	71

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Research background and practical significance	1
1.2 Research content and methods.....	3
1.2.1 Research content	3
1.2.2 Research methods	3
1.3 Research structure.....	4
Chapter 2 Review of relevant strategic management theories	6
2.1 Corporate strategic management.....	6
2.1.1 Review of the development of strategic theory	6
2.1.2 Process of corporate strategic management.....	8
2.2 Review of the SWOT analysis model	10
2.2.1 Basic elements of the SWOT analysis model	10
2.2.2 Process of SWOT analysis.....	11
2.2.3 Strategic mixing of SWOT analysis.....	12
Chapter 3 strategic environmental analysis of Sinuo	14
3.1 Macro-environmental analysis	14
3.1.1 Political and legal environment analysis.....	14
3.1.2 Economic environment analysis	16
3.1.3 Social and cultural environment analysis	17
3.1.4 Technological environment analysis.....	17
3.2 Industry analysis.....	18
3.2.1 Development of foreign amorphous alloy transformer industry.....	18
3.2.2 Development of Chinese amorphous alloy transformer industry	19
3.2.3 Present situation of Chinese amorphous alloy industry	21
3.2.4 Market prospects analysis of Chinese amorphous alloy industry	22
Chapter 4 present situation analysis of Sinuo	30
4.1 Company introduction	30
4.1.1 Introduction of People Electrical Appliance Group	30
4.1.2 Introduction of Jiangsu Sinuo	31

4.2 Status analysis of Sinuo	31
Chapter 5 SWOT analysis of Sinuo company	34
5.1 Strengths and weaknesses analysis	34
5.1.1 Strengths analysis	34
5.1.2 Weaknesses analysis	36
5.2 Opportunities and threats analysis	37
5.2.1 Opportunities analysis	37
5.2.2 Threats analysis	38
5.3 SWOT analysis matrix and corporate strategic positioning	40
5.3.1 SWOT analysis matrix and strategic mixing	40
5.3.2 Corporate strategic positioning	41
Chapter 6 Strategy design and implementation	43
6.1 Vision and mission statement of Sinuo	43
6.2 Overall development strategic objects	44
6.3 Specific strategic planning of Sinuo	44
6.3.1 Principle of strategy option	44
6.3.2 Expanding differentiation strategy and business structural adjustment	45
6.3.3 Technology upgrading strategy	48
6.3.4 Integrated marketing strategy	48
6.3.5 Human resource development strategy	50
6.3.6 Informationization and financial management function construction ...	53
6.4 Strategy implementation and security system	53
6.4.1 Implementation phase schedule	54
6.4.2 Analysis and planning of new construction project	55
6.4.3 Strategy implementation preparation and planning	61
6.4.4 Optimizing internal organization structure	63
6.4.5 Strengthening the construction of corporate culture	66
Chapter 7 Summary	69
Reference	71

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

改革开放以来,我国经济迅猛发展,综合国力更是稳步提升,市场经济建设的不断深入和完善使各行各业都取得了巨大的成就。但是经济发展的同时,我国所面临的资源环境约束也在日益强化,为有效应对这一问题,我国不断加大了对“节能减排”工作的支持力度。“十一五”时期,我国各行各业基本实现了“十一五”技能减排规划纲要的节能减排约束性目标,节能减排工作取得了显著成效。2012 年 8 月 6 日,国务院发布《节能减排“十二五”规划》,对节能减排工作进行了进一步的部署和要求。

电力行业作为高能耗产业,一直是节能减排工作的重点,在加快推进电力行业“脱硫脱销”减排的同时,也致力于加快现役机组和电网技术等的改造,以达到节能目标。《节能减排“十二五规划”》将电机系统节能与能量系统优化定为节能减排重点工程,明确提出采用高效节能电机、变压器等更新淘汰落后耗电设备,同时实施输配电设备节能改造。电力电子装置作为电力行业的一个重要组成部分,加快其产品和材料的变革,对于实现电力行业的节能减排目标具有重要作用。

2000 年以来,我国电力行业开始出现产品和材料的技术创新,发展迅速,大量(数亿只)传统的机械式电能表已更换成数字电能表,其精确度相比传统电表更高,而且损耗也更小。而且防盗保安器、触电保安器的大量使用,以及航空航天、探月及卫星等技术的快速发展,也离不开一种应用于电磁、电感元器件上的新型磁性材料——超微晶合金材料。这一材料上的重大变革,有利于实现电力行业的节能减排目标,仅电度表应用这一项每年就能节省电力数亿千瓦时。而 2006 年以来,市场上也涌现出了一种新型变压器——非晶变压器,它不仅性能优越、运行可靠,同时最大的优点就是节能,空载耗损比同类传统电力变压器减少 60%——80%。而这一项产品也得益于一种新型铁磁材料——非晶

合金铁芯。而超微晶和非晶材料都统称非晶材料，属于纳米技术范畴。^①

目前超微晶材料已经基本普及，非晶材料才刚刚起步，国家发改委和国家电网公司正大力推广非晶合金变压器，其节能效果将等同于新建几个大型电厂。同时在 2007 年，国家电网发表公告，要求 5 年内在全国全面推行非晶合金变压器等电力电子装置，以推动我国电力事业的发展。利用超微晶合金替代传统的硅钢片铁磁材料和价格昂贵的坡莫合金将是电力电子装置行业的一场革命，将会促进整个电力电子装置行业技术进步和电力系统建设的快速发展。而非晶合金材料对于提高企业的经营效益，加快我国电气化建设以及对于电力市场的可持续健康发展也具有重要的意义。

江苏斯诺公司由中国 500 强企业人民电器集团有限公司和江苏索信电气设备有限公司共同出资成立，原为变压器、成套、电缆销售企业，现在正转型为非晶合金研发、生产、销售一体化的公司，拥有广阔的发展前景。面对如此良好的经济发展形势，江苏斯诺该如何把握机遇，尽快地为我国非晶变压器企业直接提供原材料来源，促进非晶变压器产业的发展？该如何尽快地建设成为非晶合金制造行业起主导作用，在国内市场中具有重要影响力的一流电气企业？该如何打造治理结构完善、管理规范、发展较快、实绩较好的百年企业？这些都是摆在江苏斯诺面前需要认真思考和研究的课题，归结起来本质就是如何制定和实施公司的发展战略。

机遇与挑战往往并存，如果一个企业不能审时度势，未雨绸缪，不重视企业的发展战略，就不能在市场竞争中规避风险抓住机遇而稳步发展。面对电气非晶变压器行业快速发展的历史机遇和各电气企业争相扩大规模的激烈竞争以及潜在进入者的不断增加的局面，江苏斯诺公司要想实现一流电气公司的发展目标，就必须通过系统的战略规划，制定出符合自身发展特点，能够为其建立行业中持久竞争优势的企业发展战略，以抓住难得而又稍纵即逝的机会。由此可见，通过企业战略管理理论与实践相结合，研究江苏斯诺的企业发展战略及其实施，明确公司发展思路，确定企业发展方向、目标和重点，优化企业资源配置，提高核心竞争力，对公司的长期和短期发展都具有重要的现实指导意义。

^①超微晶、非晶统称非晶材料，也称纳米材料，属于一个范畴，只是根据用途 成分、工艺、规格、和内部原子排列有所区别。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库